

海尔与我
Haier & Me 系列之

绩效管理手册

打造海尔决胜长远的绩效体系

全国Mini-MBA职业经理双证班 (22年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

22年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（经理圈微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
《物联网企业管理》MBA 课程双证班	物联网企业管理经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjj.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

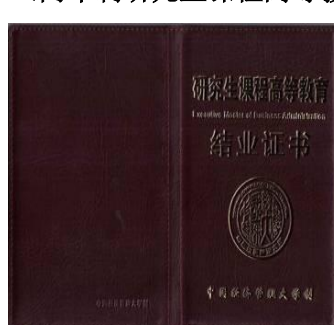
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) 优秀学员可免费升级EMBA学位证书

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有 微信转账: 122285053 (学校唯一指定微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 【学校网站】<http://www.mhjj.net>

【客服微信】微信号: 122285053 微信公众号: MHJY1998



别把没时间当借口
这样**学管理**，成效更惊人

不背定义 不上培训班 在家学

1对1实战辅导 学习效果惊人！ 专业在线学习，赠送全部课件 在线管理课，随心学

中国第一家专业管理培训机构：美华教育（22年）

实战课程+经理双证+全套档案+终身辅导

MBA教育专家团队 在线1对1辅导，在家轻松学习实战管理课程

立刻领取 详细资料

教育官网：www.mhjy.net 互动微信：122285053



打造中国最有价值的
职业经理企业管理学习平台

美华经理圈

管理知识干货分享
经理充电升职首选

中国第一代专业管理培训机构（1995）
海量MBA视频、教材免费下载

扫码有礼

海量MBA教材、经管视频 免费下载

下载官网：www.mhjy.net

美华管理传播网
中国第一家专业管理传播网站



成为优秀经理人
请速

充电

全国Mini-MBA职业经理书双证班

1280元=经理证+MBA研修证
+全套课件赠送+全套档案+顾问1对1辅导
+VIP专属个人网络学院



学校官网：www.mhjy.net
咨询电话：13684609885
咨询微信：122285053
微信公众号：MHJY1998

开篇语

海尔全球化战略为所有海尔人指明了未来发展方向。海尔未来的成功有赖于海尔每一位员工按照战略目标的指引，为自己设置明确、具体、可衡量的工作目标，对海尔发展做出每个人诚信负责的业绩承诺。海尔有多成功取决于每一位员工在多大程度上实现自己的工作目标。

构建一个卓越运营的全球化领先企业，必须建立在高绩效管理体系和高绩效文化基础之上。这其中既包括对组织绩效的管理，也包括有效管理员工个人绩效。通过高绩效管理体系将企业战略目标与员工个人发展目标紧密捆绑在一起；通过高绩效文化导向影响每个员工的理念和行为，并产生高绩效结果。总而言之，绩效管理的目的包括三个方面：

- **战略目的：**将员工工作活动与组织目标联系起来。将海尔集团战略目标通过绩效管理体系层层分解，落实到个人。
- **管理目的：**为组织在薪酬管理、岗位晋升、员工保留、员工培养等多项管理决策中提供必要信息。
- **发展目的：**通过绩效管理，提高员工的能力素质，提高员工工作业绩，真正实现人力资本的增值。

以个人事业承诺（PBC）为核心的海尔集团绩效管理体系，将呈现以下四个方面的特点：

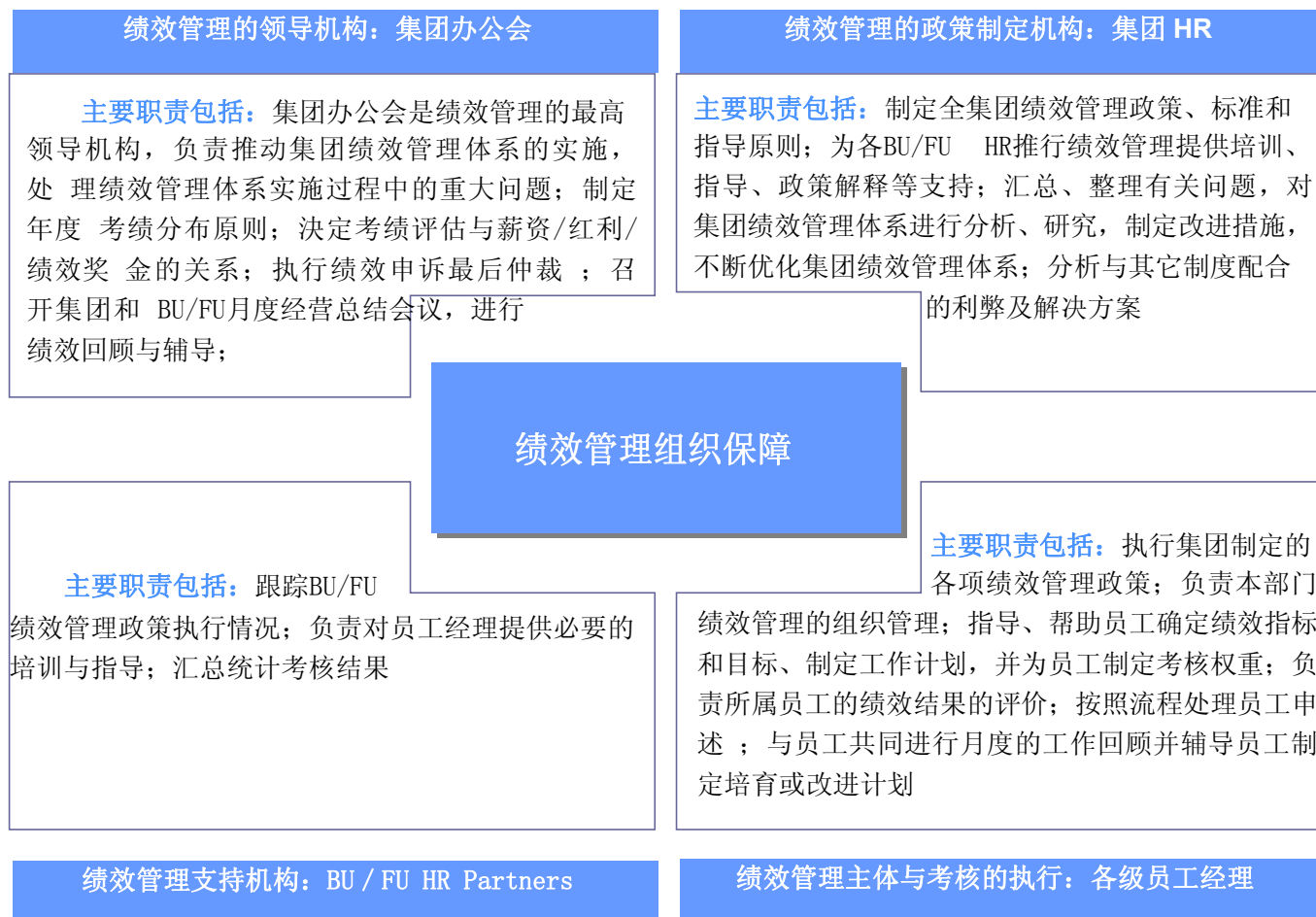
- **战略导向：**以全球化和卓越运营战略为指针，设计和建设支持战略的绩效管理体系。
- **持续改进：**通过计划、反馈辅导、评估、制定改进方案，形成持续改进、不断循环的绩效管理体系。
- **全员参与：**通过绩效指标和工作目标自上而下的层层分解，落实到每一位员工身上，实现绩效管理的全员参与。
- **均衡发展：**平衡考虑短期业绩和长期发展之间的关系，构建基于能力的绩效管理体系。

让我们共同为海尔的明天而努力！



绩效管理组织

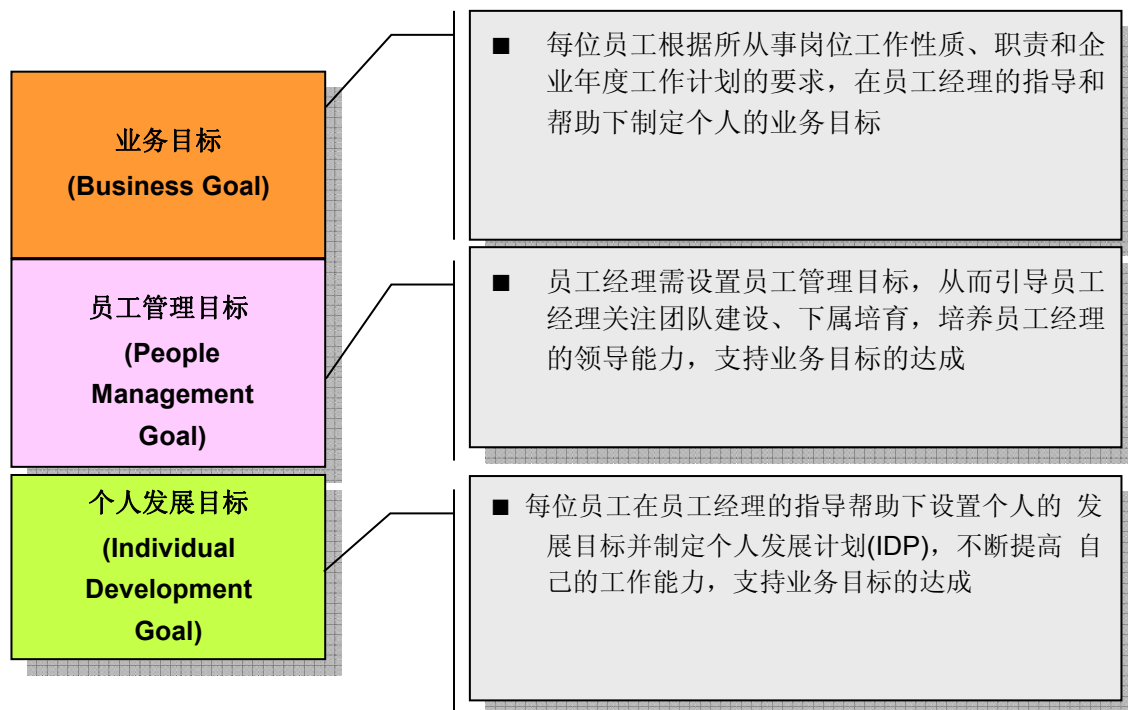
海尔集团的绩效管理涉及集团办公会、集团 HR、BU/FU HR Partners、各级员工经理。



绩效管理要素 1—绩效评价内容

个人事业承诺（Personal Business Commitment, 简称PBC）每个海尔员工都通过 PBC 的形式做出个人对海尔集团的业绩承诺。在整个海尔集团范围内，各级员工经理和下属员工通过自上而下

地层层签订 PBC，将海尔的战略目标逐步分解落实到每个员工身上，将组织绩效和个人绩效有机联结在一起，实现集团事业发展和个人发展的一致。

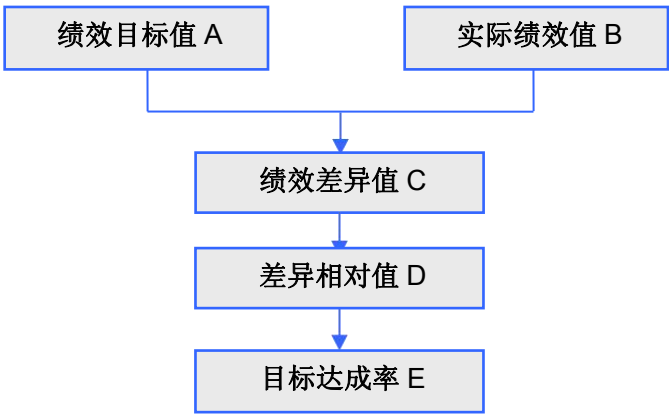


绩效管理要素 2—绩效评价指标

指标类型	定义
定量指标	该类指标的评价可将绩效结果同事先设定的目标值进行比较，通常是达成结果的比率
定性指标	该类指标的评价可将绩效结果同事先设定的工作标准（定性描述）进行比较，通常是结果与预期描述标准的比较

定量指标得分计算： 以实现目标值的完成率为基础按照百分制计算每项指标的绩效得分：

定性指标得分计算： 通过与定义的绩效等级的标准进行比较（绩效水平）



当实际绩效值与业绩评价结果正相关时	当实际绩效值与业绩评价结果负相关时
$C=B-A$	
$D=C\div A$	$D=(C\div A)\times(-1)$
$E=1+D$	

绩效水平	
1.	远远超出绩效期望
2.	明显超出绩效期望
3.	基本达到绩效期望
4.	与绩效期望有一些差距
5.	与绩效期望有明显差距



绩效管理要素 3—绩效评价周期

■ 定期回顾辅导：

- ◆ **月度业绩回顾辅导：**各级员工经理每月针对本部门月度经营计划完成情况进行回顾总结，并对下属员工工作中存在问题以非正式的方式进行辅导，制定工作改进计划，提高工作绩效（月度回顾辅导不与员工工资发放挂钩）。
- ◆ **年度中期绩效回顾辅导：**通常在半年左右，员工经理与下属员工就个人的业务目标、员工管理目标和个人发展目标进行综合、全面的正式沟通与辅导，为下属员工提出绩效改进意见和建议，必要时进行目标调整（年度中期绩效回顾辅导不与工资发放挂钩）。
- **季度业绩评价：**业绩评价针对所有员工季度业务目标完成情况进行评价。在每季度结束后的第一个月自上而下地逐级进行业绩评价。季度业绩评价结果与员工的季度绩效工资挂钩。
- **年度绩效考核：**对员工经理的业务目标、员工管理目标、个人发展目标进行年度综合绩效考核；对普通员工的业务目标、个人发展目标进行年度综合绩效考核。在每年度结束后的第一个月内自上而下地逐级进行年度绩效考核。年度绩效考核结果与员工的年度绩效工资等挂钩。

周期	方式	内容
定期	回顾辅导	月度业绩回顾辅导 年度中期绩效回顾辅导
季度	业绩评价	季度业务目标完成情况 员工经理的业务目标、员工管理目标、个人发展目标年度完成情况
年度	绩效考核	一般员工的业务目标、个人发展目标年度完成情况



绩效管理要素 4—绩效评价结果

年度综合绩效等级量表

绩效等级	定义	描述	结果确认
PBC=A	非常出色的年度 顶级贡献者	取得杰出的成果；业绩明显高于其他（同级别/工作性质）的人。超出或有时远远超出绩效目标；为他人提供极大的支持和帮助并表现出其职能岗位所需的各项能力素质	直线经理评估 二线经理审核
PBC=B +	出色的高于平均 的贡献者	工作范围和影响力超越其工作职责；绩效表现超过大多数同事，有发展的眼光及影响力。总是能达到或有时超出绩效目标；为他人提供有力的支持和帮助并表现出其职能岗位所需的各项典型能力素质	直线经理评估 二线经理审核
PBC=B	胜任的扎实的贡 献者	始终如一地实现工作职责；具有适当的知识、技能、有效性和积极性水平。基本能达到或有时超出绩效目标；为他人提供相应的支持和帮助并表现出其职能岗位所需的各项技能	直线经理评估 二线经理审核
PBC=C	需要改进提高的 最低贡献者	与他人相比，不能充分执行所有的工作职责，或者虽执行了职责但水平较低或成果较差；并且/或者不能证明具有一定水平的知识、技能、有效性和积极性。连续的 PBC=C 绩效是不可接受的，需要提高	直线经理评估 二线经理审核
PBC=D	不能令人满意的	不能证明其具备所需的知识和技能，或不能利用所需的知识和技能;不能执行其工作职责;在连续被定级为 PBC=C 之后仍未显示出提高	直线经理评估 二线经理审核

绩效管理整体流程 绩效管理流程包括四个环节：计

划、辅导、评价和激励

绩效计划：

- 制定考核指标
- 设定工作目标
- 签订个人事业承诺（PBC）

绩效辅导：

- 月度业务目标回顾辅导
- 年度中期绩效回顾辅导
- 制定改进计划或调整目标

绩效激励：

- 薪酬发放
- 提出晋升
- 员工发展
- 绩效改善

绩效评价：

- 季度业绩评价
- 年度综合绩效评估
- 评估结果反馈辅导



绩效管理之目标设定

绩效指标设定原则

- 体现最重要的贡献
- 涵盖关键任务领域
- 体现对客户关键影响领域
- 体现对团队的贡献
- 确保目标不重复
- 定量和定性指标保持平衡

绩效目标设定应遵循的 SMART 方法

- **S - Specific 具体化的：**指目标必须明确，并清楚地用可执行的用语描述员工需要实现的目标；
- **M - Measurable 可衡量的：**指目标的确定应达到一定的准确程度；衡量方法应是可信赖和数量化的，至少应该能够确定目标是否完成；
- **A - Attainable 可实现的：**指目标具有挑战性并在员工付诸努力之后可以达到；
- **R - Realistic 实际的：**指目标应当与公司 and 部门的目标相一致，而不是凭个人兴趣而定；
- **T - Time-related 时效性的：**指在制定目标时应包含截止期和各阶段任务完成时间表。



PBC 目标设定检核	Yes	No
目标是否反映了大多数的需要完成的关键结果？		
目标设定是否伴随合适的难度水平？		
目标是否与员工的岗位和能力等级相匹配？		
汇总所有员工的目标后是否与组织目标吻合？		
目标是否反映海尔的价值观？		
目标是否支持行为来超越客户的期望？		
目标是否鼓励创新？		
目标是否帮助建立信任和尊重的关系？		
目标是否明确、具体？		
目标是否明确结果怎样被衡量？		
目标是否与企业目标和部门目标保持一致？		
目标是否是结果导向的？		
目标是否包含时间因素？		
是否预定时间与员工讨论目标并达成一致？		

绩效管理之绩效辅导

绩效辅导的目的

- 员工经理不断地同员工进行沟通，保证员工明确组织的目标和方向，特别当组织的战略和目标发生变化时；
- 员工经理对绩效情况不断地进行监控，以保证达到工作标准，并在这个过程中不断地提供反馈意见并在必要时提供指导；
- 在辅导的过程中，通过员工的积极参与，保证他们对自己的绩效承担责任；
- 通过反馈对员工的高绩效进行激励

绩效回顾与辅导的时间

- **月度业务目标回顾辅导：**
只针对员工的业务目标进行月度回顾。员工经理和下属员工在每个月都可以以非正式沟通方式对本月度工作完成情况进行回顾，总结经验，找出差距，提出改进措施，并在后续工作中制定行动计划。月度回顾辅导应从集团开始，然后各个BU/FU 逐级开展。
- **年度中期绩效回顾辅导：** 通常在半年左右，员工经理与下属员工就个人的

业务目标、员工管理目标和个人发展目标进行综合、全面的正式沟通与辅导，为下属员工提出绩效改进意见和建议，必要时进行目标调整

绩效辅导的原则

- 就组织或部门内发生的重要事件进行定期和不定期沟通
- 持续不断地辅导和持续改进
- 根据需要采用正式或非正式沟通方式

绩效反馈与辅导

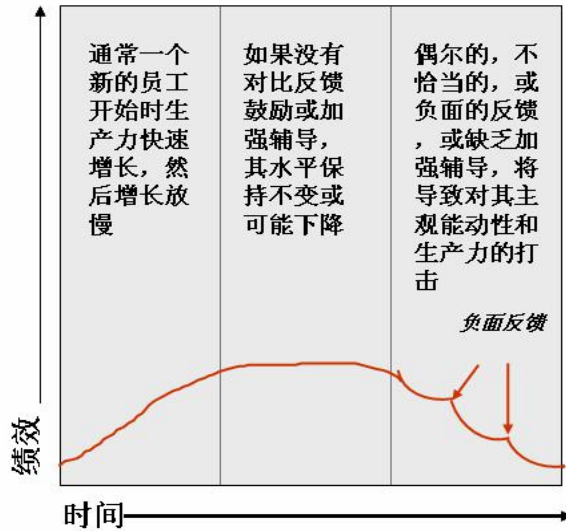
经理	员工
■ 坦诚率直	■ 保持积极豁达的态度
■ 客观地讨论具体行为和事实	■ 有所准备并愿意表达意见
■ 关注工作问题而不是个人问题	■ 有所准备并愿意表达意见
■ 维护员工的自尊	■ 针对反馈意见提出问题使其明确具体
■ 提供方法和建议	■ 明确将来目标和行动计划



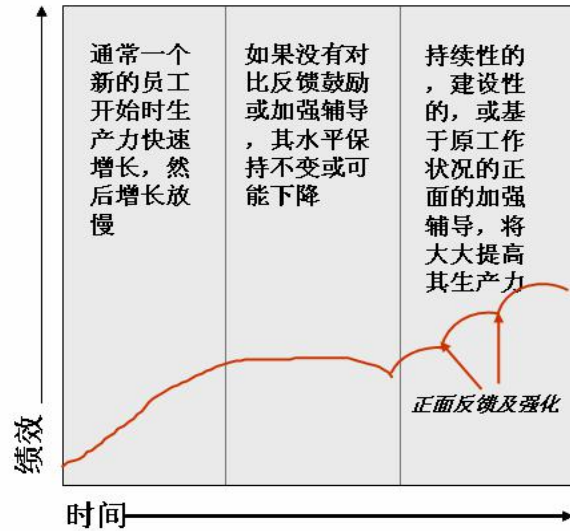


绩效反馈与辅导（续）

不辅导会怎样？



辅导会怎样？



绩效反馈中的 BEST 原则



Behavior description 描述行为

Express feelings 表达感受

Solicit input or suggest options 征询看法或建议

Talk about positive outcomes 指出正面的结果

绩效管理之绩效评价

绩效评价的目的

- 向员工提供绩效的相关信息并使员工明确自己的绩效状况
- 保证对绩效目标达成状况的衡量严格参照所设定的工作标准
- 保证员工通过积极地参与绩效管理来对自己的绩效承担责任
- 保证员工理解自己的绩效如何同回报和认可相连接

绩效评价的原则

- **原则 1：**采用经过明确界定的等级量表来衡量。为了增加绩效评估的客观性并且减少上下级间的分歧，绩效评估采用经过明确界定的等级量表来进行衡量。
- **原则 2：**员工经理与员工采用面谈或非面谈方式反馈评价结果。可以由员工经理与员工进行一对一的面谈交换意见。员工经理与员工应以坦诚且尊重他人的方式就绩效评价结果交换意见。也可根据部门的实际情况，由部门经理酌情选择评价结果的反馈方式。

绩效评价不是



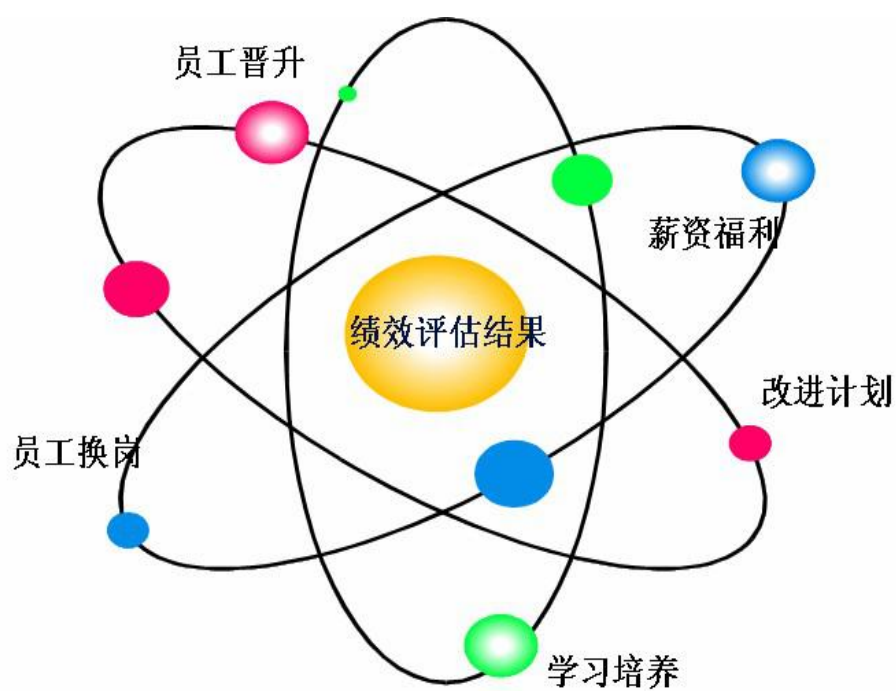
绩效评价的变化

以往的关注点	现在的关注点
■ 评判是非	■ 计划未来
■ 评估表格	■ 管理流程
■ 挑毛病	■ 解决问题
■ 赢一输的观念	■ 双赢的理念
■ 结果、结果、结果	■ 结果+行为
■ 人力资源管理流程	■ 业务管理流程
■ 威胁	■ 激励



绩效管理之激励

绩效评价结果应用



FAQ:

1.问：何时应该设定目标？ 答：组织目标设定是一个自上而下，逐级分解的过程。对中 高层管理人员目标设定时间应在每年 12 月底完成方针目标 论证之后来设定自己的工作目标。并逐级分解到下属员工。 这个时间应不迟于第二年的 1 月底完成。

2.问：如果员工经理不同意员工的目标设定该怎么办？ 答：应让员工了解其直属经理的 PBC, 并积极鼓励员工提出自己的目标设想。但是这些目标设想应支持员工经理目标实现并能满足岗位职责、组织管理和个人发展的要求。然后员工经理和下属讨论这些目标，并且试图就不一致达成共识。如果你们在适当的目标调整之后仍不能达成一致，作为一个员工经理，必须就下属员工目标应该是怎样和衡量标准做出最终决定。

3.问：我是否应该等待我的经理找到我后再设定目标？ 答：不必如此，在设定部门目标之前你不需要等待目标从上层分解。每个员工在设定目标之前都需要自己思考为支持海尔集团的战略目标、BU/FU 和部门目标、胜任自己岗位能力素质要求，所必须的重点任务和衡量标准。因此，这个过程是同时自上而下和自下而上的。

4.问：在年中PBC 绩效回顾辅导过程中，员工经理是否要对员工的绩效表现和行为进行 A、B+、B、C、D 的绩效等级评价？ 答：不。只在年终的时候，才会对员工进行 PBC 的综合绩效 评估，并给出评估结果。年中的绩效反馈辅导应该是明确的， 聚焦在员工做的好的地方，识别需要改进的地方，并且讨论员工应该保持和改变的行为或是讨论是否对年初设定的目标进行必要调整。

5.问：为什么要进行绩效辅导？

答：通过辅导，你可以帮助他人：

- ◆ 最大化个人能力
- ◆ 克服个人障碍
- ◆ 通过持续学习发挥他们的潜能
- ◆ 获得新的技能和能力而变得更加有效率
- ◆ 为新的职责准备
- ◆ 自我管理

6.问：绩效评价的结果如何与我的薪酬挂钩？ 答：季度业绩评价（业务目标）结果与你的季度绩效奖金挂钩，年度综合绩效评价（PBC）结果与你的年度绩效奖金挂钩。

7.问：如何才能成为一名优秀的员工经理？ 答：

优秀的员工经理应能满足 7 个方面的期望：

- ◆ 确保员工明白他们的工作是如何与海尔、BU/FU 的战略、 市场成功与组织目标相符合的
- ◆ 以事例为导向，设定清晰的绩效标准，以谦和的方式直接提供反馈，并能够主动管理低绩效员工
- ◆ 承认员工和团队所做出的杰出贡献
- ◆ 确保维持一种积极的氛围，倾听员工的声音，帮助他们解决问题并在海尔的大环境中赢得成功
- ◆ 发展团队和所有员工之间的合作——不论是跨部门、跨文化还是跨区域
- ◆ 鼓励员工更加富有创新精神，支持那些可供实现的想法与主意
- ◆ 培养那些与你一起工作的人，教会他们你所知道的知识，并不断为每个报告给你的员工设定清晰的发展计划与目标

8.问：怎样管理绩效反馈过程中的员工对抗？ 答：一个经理在做出反馈的时候遇到对抗并不是很罕见的事
情。反馈的结果很难被人接受是因为我们大多数人每天都在表现我们最好的状态。有时我们做事的行为决定事情的最终结

果。当你感到你遇到对抗，非常重要的一点是聆听员工提出的问题，并且决定他们是否有根据的。如果它们是有根据的，找到方法去帮助员工解决这些问题。如果它们没有根据，你需要管理这个这种对抗形式。

对抗类型 你能做什么？	
转移 “我做这个的原因是”	<ul style="list-style-type: none">■ 倾听和考虑他们的观点■ 如果原因是合理的，加以思考■ 如果原因不合理，将关注点返回到行为上并且保持反馈■ 保持关注需要的行为变化和变化理由
谴责其他人 如“但是其他的团队不买帐” “小焦需要先干他那块”	<ul style="list-style-type: none">■ 倾听和考虑他们的观点■ 如果原因是合理的，加以思考■ 如果因不合理，将关注点返回到行为上并且保持反馈■ 不要谈论其他员工■ 保持关注需要的行为变化和变化理由
个人情况	<ul style="list-style-type: none">■ 倾听和领会■ 如果有需要请提供援助 如果需要可以从你的经理或人力■ 资源合作伙伴处得到建议■ 保持关注需要的行为变化和变化理由■ 保持参与和监控这一情况
情绪反应 -愤怒 -哭泣 -沉默/撤退	<ul style="list-style-type: none">■ 预料到这些—写下你的反馈要点使得你不会漏掉关注点■ 如果有人愤怒—给员工一点时间平静下来，不要让情况恶化。■ 如果有人哭泣—使会谈的步调慢下来， 给这个人机会去恢复他自己。■ 如果有人沉默或撤退—提问开放式的问题使员工参与对话

全国Mini-MBA职业经理双证班 (22年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

22年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（经理圈微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
《物联网企业管理》MBA 课程双证班	物联网企业管理经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjj.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

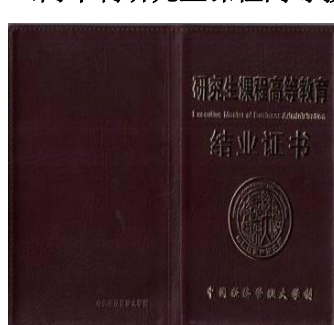
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) 优秀学员可免费升级EMBA学位证书

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有 微信转账: 122285053 (学校唯一指定微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 【学校网站】<http://www.mhjj.net>

【客服微信】微信号: 122285053 微信公众号: MHJY1998



别把没时间当借口
这样**学管理**，成效更惊人

不背定义 不上培训班 在家学

1对1实战辅导 学习效果惊人！ 专业在线学习，赠送全部课件 在线管理课，随心学

中国第一家专业管理培训机构：美华教育（22年）

实战课程+经理双证+全套档案+终身辅导

MBA教育专家团队 在线1对1辅导，在家轻松学习实战管理课程

立刻领取 详细资料

教育官网：www.mhjy.net 互动微信：122285053



打造中国最有价值的
职业经理企业管理学习平台

美华经理圈

管理知识干货分享
经理充电升职首选

中国第一代专业管理培训机构（1995）
海量MBA视频、教材免费下载

扫码有礼

海量MBA教材、经管视频 免费下载

下载官网：www.mhjy.net

美华管理传播网
中国第一家专业管理传播网站



成为优秀经理人
请速

充电

全国Mini-MBA职业经理书双证班

1280元=经理证+MBA研修证
+全套课件赠送+全套档案+顾问1对1辅导
+VIP专属个人网络学院



学校官网：www.mhjy.net
咨询电话：13684609885
咨询微信：122285053
微信公众号：MHJY1998